

# 中國大陸加入 WTO 後對旅遊業影響與因應策略分析

## The Analysis of Influences and Strategies of the Tourism Industries after the Accession to the WTO in Mainland China

甘唐冲 Tang-Chung Kan\*

### 摘要

本研究主要探討中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響與因應策略。首先說明中國大陸旅遊業之發展概況與 WTO 相關內容，其次以 SWOT 分析架構來探討中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之優勢 (strength)、劣勢 (weakness)、機會 (opportunity) 與威脅 (threat) 的影響，之後針對中國大陸加入 WTO 後研擬旅遊業之因應策略，以 LCVP 模式區分成欄杆效應 (leverage)、抑制性 (curb)、脆弱性 (vulnerability) 和問題性 (problem) 四種因應策略結果，把握優勢與發展機會，扭轉劣勢與克服威脅，因應中國大陸加入 WTO 後之發展趨勢，以提升旅遊業的經濟效益和競爭優勢。

**關鍵詞：**世界貿易組織，中國大陸旅遊業，SWOT 分析，LCVP 策略

### ABSTRACT

*The main purpose of the study is by the way of analyzing the influences and strategies of the tourism industries after the accession of the WTO in Mainland China. The study discusses not only the strengths and opportunities but also the weaknesses and threats to the SWOT analysis of the Mainland China tourism industries after entering WTO. We can recommend LCVP strategies (leverage, curb, vulnerability and problem) in order to catch the competitive advantages, to develop the opportunities, to change the disadvantage and to prevent the threats in the Mainland*

---

\* 國立中山大學大陸研究所博士生，國立高雄餐旅學院旅運管理系講師，聯絡地址：高雄市小港區松和路一號。(E-mail: kan@mail.nkhc.edu.tw)

*China tourism industries.*

**Key words :** *WTO, Mainland China tourism industries, SWOT analysis, LCVP strategies*

## 一、前言

為改善全球市場環境，促進世界貿易自由化，世界貿易組織（WTO）的成立使國際市場機制更為健全，世界經濟發展更為快速，經濟全球化及貿易國際化已成為時代的趨勢潮流。加入 WTO 可以積極參與全球貿易市場，獲得相關資源協助與享有優惠待遇，但相對必須面對開放市場的挑戰。而在西方先進國家的產業結構中，第三級產業（服務業）已迅速發展成為現代經濟中的新領域，優先發展服務貿易政策是各國政府關注的課題，其中旅遊業是服務貿易的一個重要組成部分，亦逐漸受到重視與擴展。

中國大陸自 1978 年推動經濟改革開放政策以來，使總體經濟快速的發展，近年來大陸的磁吸作用，亦引起世界的矚目，吸引外資與台商爭相前往投資發展（王佑君，2000；劉霜桂，2002）。而中國大陸已於 2001 年 12 月 11 日加入 WTO，高長、史惠慈（2000）從長期與全面利益分析，對經濟與社會發展有積極的推動作用；但就短期及部份產業來看，其影響是機會與威脅並存，特別是弱勢產業的短期負面影響不可避免。陸曉峰、董世波與郭麗華（2000）認為中國大陸隨著經濟的快速發展，旅遊業已成為對外服務貿易的重要出口產業，許多省區為發展本身經濟也紛紛將旅遊業列為重點產業，並加強各界的支持與重視。加入 WTO 之後旅遊業一方面可以吸引外資投入，促進產業發展，提高服務品質；另一方面也面臨內部條件與外部環境問題，需面對本身組織結構的調整與國際競爭的威脅。

本研究首先說明中國大陸旅遊業之發展概況與 WTO 相關內容，其次以 SWOT 分析架構來探討中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響，分析其優勢（strength）、劣勢（weakness）、機會（opportunity）與威脅（threat），之後針對中國大陸加入 WTO 後研擬旅遊業之因應策略，以 LCVP 模式區分成欄杆效應（leverage）、抑制性（curb）、脆弱性（vulnerability）和問題性（problem）四種策略結果，把握優勢與發展機會，扭轉劣勢與克服威脅，因應加入 WTO 後之發展趨勢，以提升中國大陸旅遊業的經濟效益和競爭優勢。

## 二、中國大陸旅遊業之發展概況與 WTO 相關內容

中國大陸旅遊業自 1978 年改革開放以來發展迅速，在旅遊發展整體貢獻、增加就業人數、帶動相關行業成長、促進產業結構調整及加強各界重視旅遊業發展等方面均已有顯著成效（陸曉峰、董世波與郭麗華，2000）。一一分析如下：

首先在旅遊發展整體貢獻方面，中國旅遊統計便覽（2002 年）統計中國大陸

2001 年國際旅遊外匯收入為 177.92 億美元，較 2000 年的 162.31 億美元增加 9.7%，國際旅遊外匯收入在國際市場排名第 7 的地位。2001 年入境旅遊達 8,901.29 萬人次，較 2000 年 8,344.39 萬人次，增加 6.7%（中共國家旅遊局，2002）。如表 1 所示。

其次在增加就業人數方面，中國旅遊業年度報告（2000 年）統計中國大陸旅遊業截至 2000 年底直接從業人數為 564.15 萬人，較 1999 年底增加 10.2%；間接從業人數約 2800 萬人（中共國家旅遊局，2000）。

在帶動旅遊相關行業成長方面，中國旅遊業年度報告（2000 年）統計中國大陸飯店業截至 2000 年底共有 10,481 家，較 1999 年底增加 3,446 家。全年飯店業營業收入總額為人民幣 862.27 億元，較 1999 年成長 2.0%；全國星級飯店計 6,029 家，營業收入為 603.71 億元，占全國飯店的 70.0%。而旅行社業截至 2000 年底共有 8993 家，其中國際旅行社 1268 家，國? 旅行社 7725 家，2000 年新增旅行社 1638 家。2000 年全國旅行社營業收入總額為 469.95 億元，較 1999 年成長 21.51%；實現利潤總額為 10.44 億元，較 1999 年成長 11.66%。旅行社接待入境旅遊者為 628.41 萬人次，較 1999 年成長 32.87%；國? 旅遊者為 2664.76 萬人，較 1999 年成長 59.53%；國際出境旅遊者為 388.44 萬人（中共國家旅遊局，2000）。

在促進產業結構調整方面，隨著經濟迅速發展，中國大陸第三級產業佔國內生產總值比例大增，旅遊業已成為是第三級產業的重要產業之一，中國旅遊年鑑（1998）統計旅遊業佔國內生產總值由 1995 年的 3.6% 提高到 1998 年的 4.2%。截至 1998 年底，外資的旅遊涉外飯店有 458 家，佔 7.9%，且已有 18 個著名跨國飯店集團參與 92 家飯店經營；1999 年中外合資旅行社試點暫行辦法實施，國家旅遊局批准開始試辦中外合資旅行社等，均促使產業結構加速調整（饒權，2000）。

在加強各界重視旅遊業發展方面，經由中央政府將旅遊業列入國民經濟和社會發展計畫後，已有 24 個省市亦列為重點產業，制定具體政策與措施。而社會各界也大力加以支持與重視，如航空公司提高服務水準，公共交通暢通便捷，火車售票電腦化，引進外資投資，金融產業等異業結盟，媒體行銷推廣等，使中國大陸旅遊業發展成效顯著（陸曉峰等，2000）。

表 1 1999~2001 年國際旅遊（外匯）收入與入境旅遊人數表

年份	旅遊（外匯）收入（億美元）	收入比上年增長（%）	入境旅遊人次（萬人次）
1997	120.74	18.4	5758.78
1998	126.02	4.4	6347.84
1999	140.99	11.9	7279.56
2000	162.24	15.1	8344.39
2001	177.92	9.7	8901.29

資料來源：中國旅遊統計便覽（2002 年），中共國家旅遊局，中國旅遊網

旅遊業是服務貿易的一個重要組成部份，周暉（2000）認為中國大陸加入 WTO

後在發展旅遊業時應遵循《服務貿易總協定》(The General Agreement on Trade in Service, GATS)之條款,內容範圍包括「最惠國待遇」(most favored nation treatment, MFN)、「國民待遇」(national treatment)、「市場進入」(market access)、「發展中國家特殊待遇」(increasing participation of developing countries)與「透明度」(transparency)等五個部份。分別敘述如下:

「最惠國待遇」是指 WTO 成員「應立即、無條件地向其他成員國的服務以及服務提供者給予不低於它給予其他成員國相同服務和服務提供者的待遇」。意味著 WTO 所有成員國都有資格從一國給予另一國的最優惠待遇中受益。

「國民待遇」是指在不違反《服務貿易總協定》之規定且與服務貿易減讓表上的條件和要求一致的條件下,成員國應在所有影響服務供給的措施方面,給予其他成員國的服務和服務提供者,以不低於其給予國內服務或服務提供者的待遇。服務業國民待遇的實施應堅持「利益互惠」的原則。

「市場進入」是指開放本國服務市場。WTO 要求成員就「市場進入」進行談判,按不同的服務行業分別作出具體承諾,列入各國的減讓表,並作為協定中具有約束力的組成部分。

「發展中國家特殊待遇」是指發達國家成員應通過技術援助、培訓、開設諮詢點和具體承諾義務談判等多種方式,幫助發展中國家擴大服務貿易出口,提高國內服務能力、效率和效力,以推動發展中國家更多地方參與世界服務貿易;發展中國家成員應承諾開放本國市場和逐步實現服務貿易自由化,允許發展中國家成員根據本國服務業的發展狀況和競爭程度,決定是否開放及如何開放某一服務業,並允許實行一定程度的補貼和保護。

「透明度」是指 WTO 成員必須公布與服務貿易有關的法規、行政規章及所有有關服務貿易的行政決定、規則、習慣做法和簽定的與服務貿易有關的國際協定,最遲應在它們生效之前予以公布。這對公平貿易和市場競爭的實際意義重大。

根據 WTO「服務貿易總協定」的規範,中國大陸加入 WTO 後在旅遊業領域對外種種限制會逐步開放與取消,對外開放主要是關於人員的自由流動(包括旅遊者的出入境限制、旅遊服務人員的自由流動)、旅遊業的資本流動及相關資訊技術的轉移等方面。因此依循 WTO 之規定,探討中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響,是目前旅遊業發展的當務之急。

### 三、中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響分析

中國大陸旅遊業雖然起步較晚,但發展極為迅速,隨著對外開放程度增加與產業規模擴大,積極融入旅遊業全球化發展已是時勢所趨,而中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響可由內在條件與外在環境兩方面來作探討。本部份採用 Ansoff (1965)提出的 SWOT 分析方法探討中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響。王秉

安、甘健勝（1995）曾探討 SWOT 營銷戰略分析模型；黃昕、周世植（2000）則以 SWOT 分析來作為判斷影響企業經營因素的方法。SWOT 分析是一種綜合考慮企業內部條件與外部環境的各種因素，進行系統評價並選擇最佳經營策略的方法（Wehrich, 1982; Kotler, 1988; Wheelen and Hunger, 1995）。其中 S 是指企業內部的優勢（strength），W 是指企業內部的劣勢（weakness），O 是指企業外部環境的機會（opportunity）和 T 是指企業外部環境的威脅（threat）。以下分別就中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之「優勢與機會」及「劣勢與威脅」兩方面來探討：

### 3.1 中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之「優勢與機會」分析

#### 3.1.1 內部優勢分析

##### （一）政府積極支持推動，大力培植重點產業

中國大陸旅遊業之所以發展快速，主要靠政府的重視與支持，也是旅遊業持續高度成長的重要推手。在 1995 年中共全國人民代表大會第 8 屆第 5 次代表大會通過的「國民經濟與社會發展九五計劃和 2010 年遠景目標綱要」，將旅遊業列入第三產業積極發展新興產業序列的第一位。在 1998 年 12 月召開的中央經濟工作會議，旅遊業更被認為應積極培育的國民經濟新增長之產業，進一步提高了旅遊業在國家經濟社會發展中的地位（陸曉峰等，2000）。隨著政府積極支持推動加入 WTO，並體認融入全球旅遊業是大勢所趨，因此大力培植旅遊業成為重點支柱產業，這是中國大陸加入 WTO 後對旅遊業極大之優勢之一，亦為實現跨世紀蓬勃發展的目標奠定了雄厚基礎。

##### （二）旅遊資源多元豐富，吸引廣大國際旅客

中國大陸歷史悠久，文化博大精深，文物古蹟源遠流長，擁有多元豐富的旅遊資源與珍貴的世界文化遺產，而旅遊資源與文化資產是旅遊業發展的基礎，若能持續保護生態環境之完整與突顯旅遊資源之特色，並且加以行銷推廣，這亦是中國大陸加入 WTO 後對旅遊業另一個極大之優勢，可以提高對國際旅客的吸引力，吸引廣大的國際旅客到中國大陸旅遊，促進旅遊業的更加發展。

#### 3.1.2 外部機會分析

##### （一）建立國際行銷網絡，積極開拓國際市場

中國大陸旅遊業是隨著國際旅遊的發達而發展起來的，在國際行銷網路方面，客源主要由國外旅行社招攬，進行產品行銷宣傳，而中國大陸旅遊企業則擔任接待角色。一方面在國外旅行社擁有主動優勢，可獲得較大利潤，另一方面國際消費者只能從國外旅行社了解關於中國大陸旅遊產品的資訊，與中國大陸旅遊企業缺乏行銷溝通管道。因此中國大陸加入 WTO 後可促進旅遊企業的國際化，有助於旅遊企業與國外企業之合作，建立國際行銷網絡，鞏固本身行銷網絡體系。另在開拓國際市場方面，李雪花（2000）提出旅遊企業可以直接到海外設立機構，並對國內旅遊

產品進行宣傳，因此吾人認為可藉此加入 WTO 的機會積極開拓國際市場，提高旅遊產品知名度，增強國際旅客到中國大陸的旅遊意願，促進中國大陸旅遊業發展。

#### (二) 擴大旅遊企業規模，有利市場體制改革

中國大陸加入 WTO 後旅遊企業規模會逐漸集團化，擴大形成大型旅遊企業集團，維持旅遊市場穩定與品質，中小企業則拾遺補缺，服務本地及特定市場，呈現大小並存狀況；雖然私營企業未積極開拓市場，但對外促銷的力量相對減弱，而實際上在追尋利益的前提引導下，企業的市場開拓效率會逐漸提高，有利於整體旅遊市場體制的改革。

#### (三) 加強吸引外資投資，有利推展基礎建設

WTO 要求成員國逐年解除對資本自由流動的限制，將有利於旅遊企業獲得必要的國外資金，開放旅遊業還有利於獲得各種財政資助和優惠貸款。目前世界銀行、國際開發協會等都向發展中國家提供發展旅遊業方面的優惠貸款。世界銀行主要提供長期貸款，國際開發協會主要提供低息貸款，國際金融公司則主要透過入股以提供資金。此外，一些地區性銀行也提供類似的貸款。例如世界銀行的國際金融公司、外國銀行、貸款機構等參與旅遊度假區的建設，促進度假區的開發建設。在提高融資能力的同時，通過對各種融資管道的比較，融資成本可以進一步降低，通過項目融資、增加長期貸款和直接投資，可以改善外資利用的結構，有效地防範風險和化解危機。

#### (四) 引進先進資訊技術，提高經營管理效率

中國大陸加入 WTO 後海內外旅遊企業必須公平競爭，將會對持續經營管理不佳的企業造成很大的壓力，因而促使企業加快升級的腳步，造就企業引進先進資訊技術與構建電腦網路的機會。例如飯店業可以透過契約合同管理、連鎖或特許等經營方式，積極引進世界連鎖飯店管理集團的先進管理技術，且外資及合資飯店一般均擁有完善的全球電腦訂房系統，旅行社業亦可將產品升級到電腦化與網路化，提供更多的產品行銷機會，提高經營管理效率。

### 3.2 中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之「劣勢與威脅」分析

#### 3.2.1 內部劣勢分析

##### (一) 省區發展差異明顯，經濟類型結構不均衡

中國大陸旅遊業在省區發展方面，西部內陸省區旅遊收入遠低於東南沿海省區，陸曉峰等學者（2000）分析廣西、重慶、四川、貴州、雲南及西藏等六省區之國際旅遊收入合計只有 7.03 億美元，僅佔中國大陸的 5.8%，陝西、甘肅、寧夏、青海與新疆等五省區旅遊外匯收入合計只有 3.28 億美元，僅佔中國大陸的 2.7%，顯示省區發展差異明顯。另在經濟類型結構方面，鐘海生（2000）分析中國大陸飯店業在 1998 年國有和集體經濟飯店佔總數的 77.8%，私營和聯營佔 5.3%，股份制佔 4.9%，外商投資佔 7.9%，港澳台佔 4.1%，而旅行社業與汽車遊船業在經濟類型較

為單一，除少量股份合作制和集體經濟的企業外，大多屬於國有企業，故經濟類型結構較不均衡，將不利於未來之發展，因此在省區發展差異明顯與經濟類型結構不均衡是中國加入 WTO 後旅遊業的劣勢之一。

#### (二) 法律規範缺乏不全，旅遊權益難以維護

分析旅遊業的快速發展和立法進度緩慢兩者步調不一，旅遊相關法律體系仍未整合，對旅遊業沒能適時調整與約束，已成為旅遊業持續發展的障礙。1985 年開始頒布旅遊服務行業的政策法規，至今旅遊服務的法律體系仍未完備，例如目前仍缺乏中國旅行社業管理的「旅遊法」和專業的「旅行社法」、「導遊法」等正式法律，有關的民法、商法實施機制亦沒有配套、不力執行，國務院頒佈的「旅行社管理條例」及國家旅遊局和公安部合頒的「中國公民出國旅遊暫行管理辦法」等行政法規，法律層級較低，涉及內容有限。地方性的旅遊法規內容也不統一，使服務提供者與消費者的合法權益難以保護（趙鵬，2001；杜江、戴斌，2000）。

#### (三) 企業缺乏競爭機制，組織結構小散弱差

中國大陸在 1978 年以前實施計畫經濟體制，政府是無所不能，可以掌握企業發展，但 1978 年以後轉變成社會主義市場經濟制度後，政府權能逐漸受到限制。旅遊企業長期受國家以壟斷方式保護，外資難以進入，企業部門和地方違反市場公平競爭佔據市場，但在加入 WTO 後中國大陸的旅遊企業會因為缺乏競爭機制，而面臨外來企業激烈的競爭壓力。杜江、戴斌（2000）認為中國大陸的企業組織結構方面是目前是介於業務聯合階段與集團化階段之間，企業規模分化劇烈，競爭關係加劇，企業間依存需求程度提高，使得結盟、聯合與合作成為企業生存發展的途徑，但合作的形式和內容有限，企業間關係脆弱。且旅遊企業組織結構的主要特徵是「小散弱差」，即投資規模偏小，企業數量偏多，競爭能力偏弱，營運效益偏差，亦是旅遊業的另一劣勢。依據中國旅遊業年度報告（2000 年）截至 2000 年底之統計，以飯店業規模為例，全國有 500 間客房數以上大型旅遊飯店有 129 家，佔總數的 1.2 %，客房數 200 間以下的中小型旅遊飯店有 9496 家，佔總數的 90.6 %，可知投資規模仍然偏少，企業數量偏多，使企業的競爭能力不強，導致營運效益不佳。

#### (四) 員工流動旅客流失，企業內部面臨危機

中國大陸旅遊企業在人力資源的任用與培育上，一直未有整體的生涯規劃與發展計畫，原本企業培養出的員工，在中國大陸加入 WTO 後，因外資企業提供的薪資福利、工作保障與發展機會可能較原來企業優厚，將使員工大量流動至外資的旅遊企業。而消費者的需求變化日益快速，包括對產品與服務要求趨向個性化及專業化。原本旅遊企業若無法根據消費者的需求及時對產品進行改造，旅客容易選擇國外企業的旅遊產品及服務，造成客源大量流失的狀況。這種員工流動與客源流失的雙重危機，是中國大陸加入 WTO 後旅遊業企業內部所面臨的另一劣勢。

### 3.2.2 外部威脅分析

#### (一) 開放市場競爭激烈，產業結構面臨調整

中國大陸加入 WTO 後的發展與旅遊業環境的變化快速，鐘海生（2000）認為將使得旅遊業「部份封閉市場與約束性競爭關係」的體制難以維持。而旅遊業的市場化程度與企業競爭有關，影響企業參與競爭的因素有企業經營素質、外部環境條件與競爭壓力等。面對開放後的旅遊市場，外資企業會直接與本地企業競爭，包括投資、管理、經營、人才流動等多層次、綜合性及全面性的競爭，對中國大陸旅遊業會產生高度的威脅，且產業可能必須進行大規模調整，產業結構亦會出現大幅變化，這將是中國大陸加入 WTO 後旅遊業的一大威脅。

#### (二) 大型外資企業引進，挑戰本地企業經營

中國大陸加入 WTO 後國際大型旅遊集團可以直接進入大陸市場成立企業，其雄厚的資本實力將對中國大陸旅遊企業造成極大的壓力，大批企業可能將面臨破產，或成為外資企業集團兼併的對象。外資企業會實施一連貫的競爭策略，除了開辦企業實體外，還會加強對國內小型企業的兼併；中型企業可能被迫進行合資，外資企業亦會透過股份收購方式取得控股權，最後威脅大型企業的生存。此外同時引進先進的管理方式和吸引本地人才之作法，使中國大陸規模較小或分散的旅遊企業更加難以生存，亦會對中國大陸大中型旅遊企業造成極大的壓力，嚴重挑戰本地旅遊企業之經營與發展（陸曉峰等，2000；周玲強，2000）。

#### (三) 易受國際因素影響，威脅資源永續經營

旅遊業本身是一種敏感的產業，易受國際因素影響，中國大陸加入 WTO 後由於開放程度提高，旅遊業受世界經濟外在環境和其他國家政治、經濟、社會或文化的影響加深，導致旅遊業發展有更大的不確定性與不穩定性。而外資旅遊企業的直接介入，傳統的旅遊企業經營模式會被淘汰，外資企業將會提昇產品開發、行銷模式、服務提供等部份的內容。由於這些企業的經營策略和目的不一，中國大陸的旅遊目的地總體形象與文化內涵不能得到保護，甚至會破壞旅遊資源的潛在價值，對中國大陸旅遊業的長期發展會有不利之影響。國際旅遊企業投資範圍極為廣泛，對特定旅遊資源之依賴性較小，其投資和產品的開發主要是為了獲得利益，將會出現短期追逐利益的行為，且會與中國大陸旅遊企業爭奪旅遊資源，甚至威脅到中國大陸旅遊資源的永續經營。

## 四、中國大陸旅遊業對加入 WTO 後之因應策略

針對中國大陸加入 WTO 後旅遊業之「優勢與機會」及「劣勢與威脅」兩方面的影響分析，中國大陸旅遊業應研擬對加入 WTO 後之因應策略，把握優勢與發展機會，扭轉劣勢與克服威脅，以提升中國旅遊業的經濟效益和競爭優勢。本部份採用寧建新（2000）提出的「企業市場適應性分析模式」中「TOWS/LCVP」策略分析

作為架構，其中”TOWS”即為”SWOT”之意，其認為在企業市場策略外部環境與內部資源適應性分析的過程中，將企業遇到的外部機會和威脅，內部優勢與劣勢四種因素提出 TOWS 分析模式，在立體交叉作用下，產生欄杆效應（leverage）、抑制性（curb）、脆弱性（vulnerability）和問題性（problem）四種新策略結果。TOWS 及 LCVP 八種要素分析矩陣構成了企業策略內外環境適應性分析的基本管理模式。本模式之 TOWS 綜合適應性分析原理，如圖 1 所示，其次構建 TOWS/LCVP 分析矩陣，如圖 2 所示，TOWS/LCVP 分析矩陣有助於企業分析和了解市場環境狀況，且可作為企業的市場策略之決策技術。

S+O=SO 優勢+機會=欄杆效應(L) 策略=增加投入，全面發展  
 W+O=WO 劣勢+機會=抑制(C) 策略=追加資源、轉化內部劣勢為優勢  
 S+T=ST 優勢+威脅=脆弱(V) 策略=調整體質、彌補不足、克服威脅、發揮優勢  
 W+T=WT 劣勢+威脅=問題(P) 策略=速收、放棄與退出

圖 1 內部資源與外部環境關係圖

資料來源：寧建新，2000，「企業市場適應性分析模式」，商業研究，2000 年總第 222 期，頁 86。

(S) 優勢 相互轉化 劣勢 (W)

(O) 機會	L 欄杆	C 抑制
相互轉化	V 脆弱	P 問題
(T) 威脅		

圖 2 TOWS/LCVP 分析矩陣圖

資料來源：寧建新，2000，頁 88。

依據以上分析模式，中國大陸旅遊業對加入 WTO 後之因應策略可區分成欄杆效應（leverage）、抑制性（curb）、脆弱性（vulnerability）和問題性（problem）四種策略結果。分別敘述如下：

#### 4.1 欄杆效應因應策略（leverage strategies）

##### 4.1.1 全面開放旅遊市場，確保市場正常運作

中國大陸的旅遊市場是受國家經濟政策之鼓勵且未來擁有極大發展潛力的市場，如果兼具內部優勢與外部機會，是可以增加投入來全面發展。加入 WTO 後的積極發展策略是全面開放中國大陸的旅遊市場，包括對海內外投資的開放，產業投

入和企業經營活動逐步的展開；申請成立許可放寬，企業數量減少限制；生產要素的自由流動，開放旅遊企業分支機構之設立；允許企業進行拍賣、轉讓及連鎖經營等自由及完全競爭的市場策略，推動旅遊業建立完整的開放經濟體系，建立公平自由、有效率、有秩序的競爭環境，確保中國大陸旅遊市場之正常運作。

#### 4.1.2 突顯旅遊資源特色，推展海外行銷策略

中國大陸地大物博，旅遊資源多元豐富，政府應該保持此資源優勢來維護生態環境的永續價值與突顯旅遊資源之特色，開發具有市場前景、獲利能力且擁有優勢的旅遊產品，並研擬全面計畫性的行銷策略來進行海外的促銷宣傳，可以吸引國際旅客的注意，為中國大陸旅遊企業營造良好的發展環境。至於促銷宣傳方式，可以透過在旅遊需求比較強烈的客源國舉行推廣說明會或舉辦旅遊展覽會，或舉辦大型的國際會議及大型國際的活動來提高知名度，也可以以廣邀國外著名媒體採訪的方式進行宣傳促銷，積極增加行銷機會，全面發展中國大陸的旅遊業。

### 4.2 抑制性因應策略 ( curb strategies )

#### 4.2.1 學習成功管理經驗，組織轉型提昇效率

中國大陸旅遊企業普遍缺乏競爭機制，組織結構小散弱差，經營管理水準相對落後。在逐步開放市場的過程中，應掌握加入 WTO 的機會，學習國外標竿企業的成功管理經驗，引進先進的經營管理模式與知識管理系統到中國大陸旅遊企業的管理活動中，透過內部組織結構之轉型，化劣勢為優勢，提高經營管理效率，以降低經營風險與效率不張之狀況。例如中國大陸飯店業開放較早，已學習到國外企業的人力資源管理、市場行銷、產品開發等方面的經驗，且從產品導向轉變到市場顧客導向的行銷觀念，從強調顧客滿意到同時重視員工滿意等方面。此外，在學習國外先進管理經驗時，依據中國大陸的特色進行必要的改革，做好管理創新，提供更好的服務。特別在人力資源管理及市場行銷方面，針對不同背景的旅客提供不同需求的服務，採取「權變」策略，突顯大陸旅遊業的中國特色，使標準化與個性化結合，提昇旅遊服務品質。

#### 4.2.2 健全旅遊政策法規，確保市場運作有序

中國大陸現行有關旅遊的相關管理法規並不健全，導致旅遊業者間惡性競爭及盲目過度開發風景地區等問題叢生，而加入 WTO 後情況可能更加嚴重，立法機構與各級政府應加快制定「旅遊法」及各級各類相關法令規定，配合國際通用之作法，健全旅遊政策法規與配套措施，規範旅遊市場競爭，確保市場有秩序的運作，維護旅遊資源並進行合理適度的開發，保有旅遊企業的正當權益。在加入 WTO 後建立完整的旅遊政策法規體系，使國內外旅遊企業可以公平競爭，也有助於吸引更多海外企業投資，符合「服務貿易總協定」之透明度條款。

#### 4.2.3 引進先進資訊科技，提高管理行銷效率

中國大陸在加入 WTO 後可以大量引進國外先進的自動化資訊科技 (IT,

information technology)，促進原有旅遊企業的技術升級，提昇企業內部管理與外部行銷之效率。旅遊企業內部管理方面可利用先進資訊技術，以自動化取代原先的檔案管理，例如建立企業內部網絡，實際做好營收管理、財務管理、人力資源管理等之自動化，並可以加強內部溝通。另可針對員工及顧客資訊建立資料庫管理系統，有效達到人力資源管理，亦有利於顧客關係管理（CRM, customer relationship management）。此外，還可應用物料管理系統（PMS, product management system）、營收管理系統（YMS, yield management system）等資訊技術提高經營管理效率和提供快速完善的服務。旅遊企業對外市場行銷方面，在飯店業可採用全球訂房系統（global reservation system），快速準確的訂房以降低時間成本；旅行社業可利用 Abacus、Amadeus 及 Apollo 等電腦訂位系統（CRS, computer reservation system），提供更多的產品行銷機會。企業也可以運用外部網路進行網路行銷（internet marketing）從事產品宣傳促銷，及透過電子郵件功能與客戶進行聯繫服務，此外，還有其他資訊技術如全球配銷系統（GDS, global distribution system），旅遊目的地資訊系統（DIS, destination information system）等均可為旅遊企業所運用，提昇管理與行銷之效率。

### 4.3 脆弱性因應策略（vulnerability strategies）

#### 4.3.1 促進產業結構調整，發展集團經營策略

中國大陸加入 WTO 後要與國外大型旅遊企業集團競爭，旅遊企業必須要調整產業結構，走向大型企業集團化，中小企業專業化或代理經營之路，而旅遊企業集團化可以發揮規模經營之優勢，利用原有廣泛的經營通路，獲得競爭優勢，相對降低同行惡性競爭的壓力。旅遊企業集團可以採取兼併、收購、參股控股、連鎖或特許經營的方式來進行結構調整。現有的大型旅遊企業可以依循自己的特有品牌、市場佔有率、資金優勢兼併或收購中小企業，或者發展連鎖或特許經營企業，如此可以擴大行銷網絡，在提高市場佔有率。例如國外有假日、凱悅、美國運通等企業集團，中國大陸也發展北京旅遊集團、國旅集團、錦江集團等集團化的模式。谷慧敏（1998）曾提出實力較強的集團可以考慮購併境外的旅遊企業，打入當地旅遊市場，避開在海外建立分支機構可能遇到的市場阻力，降低市場開發費用。如北京旅遊集團正在醞釀收購美國一家旅行社的做法可說是這方面的典範，這些都是可發展的模式。

#### 4.3.2 維護旅遊資源價值，避免過度負荷破壞

因為資源環境無可取代，因此在發展旅遊業時尤其要注意維護整體旅遊資源與生態環境之價值。政府要制定相關的法令規定規範企業對旅遊資源的開發與使用，並要求相關企業對其所使用旅遊資源的永續發展來擔負責任，未來可採用對環境使用付費的方式來約束企業行為，或考量限制遊憩資源承載量（recreation carrying

capacity) 來避免過度負荷，減少人為破壞。在開放市場與吸引外資投資的同時，以免由於外力的介入而失去中國大陸原有的特色，無法實現旅遊業的永續發展。政府可在吸引外資開發中國大陸時邀請中國大陸相關專家指導，或在合資或外資旅遊企業中，任用中國大陸本地的中高層主管人員協調外籍管理人員與本地員工之人際關係，不失去中國特色。如果政府考慮開放導遊市場，可以透過導遊資格認證考試等方式，特別針對具備資格的外籍人士加以訓練，減少在解說導覽時可能產生的誤差，維護中國大陸旅遊資源之形象。

#### 4.3.3 重視人力培訓發展，降低員工高流動率

旅遊業為服務業之一環，最基本的要素是人力資源，旅遊企業不僅要服務旅客，且要透過員工來提供服務。服務品質的提昇更需要依靠企業員工的維持，若沒有高素質的員工很難有高水準的服務，更難有高度的顧客滿意度。因此要掌握本地人力資源的優勢，突破外資企業的威脅。旅遊業人力資源的素質需依賴招募時的縝密甄選、新進員工的職前訓練及在職員工的專長訓練來提昇，故在招聘人員時就應該採用一套標準化的作業程序來甄選員工，新進員工進入企業後立即實施職前訓練，使其熟悉業務發揮才能，之後定期對員工進行在職訓練，以提昇員工專業知識。之後任用適當人才擔任管理階層，並提供海內外旅遊相關進修機會及到相關行業觀摩等多元發展方式，以吸取更多經驗及管理觀念，做好人力資源的培育訓練與生涯發展之工作，奠定企業創新與發展之基礎。此外旅遊業員工高流動率的問題會逐漸浮現，員工高流動率主要因為工作內容、薪資福利或生涯發展不符個人期望而產生，企業若不重視問題根源及激勵員工，只關注如何爭取客源與達成業績，或高薪挖角其它企業的員工來解決一時之需，將影響員工對企業的忠誠度。企業除了做好顧客關係管理與提升服務品質來提高業績外，更應該要加強公司制度的建立和組織文化之塑造，提高員工的吸引力與忠誠度，這樣才能解決員工高流動率的問題。

### 4.4 問題性因應策略 ( problem strategies )

#### 4.4.1 去除壟斷保護政策，減少行政干預措施

中國大陸在長期實行計劃經濟體制之下，國有企業壟斷市場，保護政策大行其道，各級地方政府與國有部門違反公平競爭原則，既得利益者佔據充斥市場，但實際加入 WTO 後，中國大陸旅遊業應採取放棄壟斷與減少之問題性策略，主管機關要切實轉變政府職能，去除壟斷保護政策，減少對市場的直接行政干預措施，解決政府與企業長期的負擔與障礙。

#### 4.4.2 修改不合時宜法令，淘汰體質不良企業

中國大陸現有旅遊法律、條例、命令與規定繁多，但大多已不合時宜，而且涵蓋層面亦不符合旅遊業加入 WTO 後之範圍。因此要重新考量加入 WTO 後的情勢，修改不合時宜旅遊法令規定，制定適宜的基本法律規範，並注意保護大多數遊客的權益。面對先天條件之不良與後天經營的無效率之企業，而造成沉重的負擔，應

採取「速收、放棄與退出」之問題性策略，處理企業組織結構「小散弱差」之情況，淘汰體質不良的企業，解決長久以來累積嚴重弊病的問題。

## 五、結論

本研究主要探討中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響與因應策略。首先描述中國大陸旅遊業之發展概況，在旅遊發展整體貢獻、增加就業人數、帶動相關行業成長、促進產業結構調整及加強各界重視旅遊業發展等方面均已有顯著成效。加入 WTO 後旅遊業必須遵循 WTO 相關服務貿易規定之內容，包括「市場進入」、「國民待遇」、「透明度」、「最惠國待遇」與「發展中國家特殊待遇」等五個部份。

其次依循 WTO 之規定，以 SWOT 架構分析中國大陸加入 WTO 後對旅遊業之影響，分別從「優勢與機會」及「劣勢與威脅」兩方面來探討，影響內容如圖 3 所示。

之後以 LCVP 模式分析中國大陸加入 WTO 後旅遊業所採取之因應策略，在「欄杆效應」因應策略方面，提出「增加投入，全面發展」策略；在「抑制性」策略方面，提出「追加資源、轉化劣勢」之因應策略，在「脆弱性」策略方面，提出「調整體質、彌補不足、克服威脅、發揮優勢」之因應策略，在「問題性」策略方面，提出「速收、放棄與退出」之因應策略等，本研究提出之四種因應策略的內容歸納如圖 4 所示。

綜合以上分析，所採取「欄杆效應」、「抑制性」、「脆弱性」或「問題性」的因應策略，均是為了在中國大陸加入 WTO 後，把握優勢與發展機會，扭轉劣勢與克服威脅，以提升中國大陸旅遊業的經濟效益和競爭優勢，使旅遊業能夠持續茁壯與蓬勃發展，發揚光大並永續經營，在世界旅遊市場中占有舉足輕重之地位。

內部環境	內部優勢	內部劣勢
影響內容	1.政府積極支持推動，大力培植重點產業 2.旅遊資源多元豐富，吸引廣大國際旅客	1.省區發展差異明顯，經濟類型結構不均衡 2.法律規範缺乏不全，旅遊權益難以維護 3.企業缺乏競爭機制，組織結構小散弱差 4.員工流動旅客流失，企業內部面臨危機
外部環境	外部機會	外部威脅
影響內容	1.建立國際行銷網絡，積極開拓國際市場 2.擴大旅遊企業規模，有利市場體制改革 3.加強吸引外資投資，有利推展基礎建設	1.開放市場競爭激烈，產業結構面臨調整 2.大型國外企業引進，挑戰本地企業經營 3.易受國際因素影響，威脅資源永續經營

圖 3 以 SWOT 架構分析中國大陸加入 WTO 後對中國旅遊業之影響

資料來源：本研究整理

因應策略	「欄杆效應」	「抑制性」
策略內容	1.全面開放旅遊市場，確保市場正常運作 2.突顯旅遊資源特色，推展海外行銷策略	1.學習成功管理經驗，組織轉型提昇效率 2.健全旅遊政策法規，確保市場運作有序 3.引進先進資訊科技，提高管理行銷效率
因應策略	「脆弱性」	「問題性」
策略內容	1.促進產業結構調整，發展集團經營策略 2.維護旅遊資源價值，避免過度負荷破壞 3.重視人力培訓發展，降低員工高流動率	1.去除壟斷保護政策，減少行政干預措施 2.修改不合時宜法令，淘汰體質不良企業

圖 4 以 LCVP 模式分析中國大陸加入 WTO 後中國旅遊業所採取之因應策略

資料來源：本研究整理

### 參考文獻

1. 王佑君，台商投資大陸-擋不住的熱潮，中國工商，2000(12)，2000，頁 60-61。
2. 王秉安、甘健勝，SWOT 營銷戰略分析模型，系統工程理論與實際，1995(12)，1995，頁 34-41。
3. 世界貿易組織，網址：<http://www.wto.org/wto>。(25 Jun 2002)
4. 谷慧敏，CRS 與中國飯店業營銷，旅遊學刊，1998(5)，1998，頁 23-26。
5. 李雪花，加入 WTO 對我國旅遊業的影響及相關對策分析，天津商學院學報，20(4)，2000，頁 29-32。
6. 杜江、戴斌，中外旅行社制度環境比較研究，旅遊學刊，2000(1)，2000，頁 22-28。
7. 周玲強，加入 WTO 對我國旅遊業的影響及對策研究，浙江大學學報(人文社會科學版)，30(3)，2000，頁 130-136。
8. 周暉，WTO 與我國旅行社業發展-兼論旅行社的改革和重組，財經研究，26(2)，2000，頁 17-22。
9. 高長、史惠慈，大陸加入 WTO 對其經濟之影響，遠景季刊，1(1)，2000，頁 139-170。
10. 國家旅遊局，中國旅遊年鑑，中國旅遊出版社，1998。
11. 國家旅遊局，中國旅遊統計便覽(2002)，網址：<http://www.cnta.gov.cn/>。
12. 國家旅遊局，中國旅遊業年度報告(2000年)，網址：<http://www.cnta.gov.cn/>。
13. 黃昕、周世植，企業經營戰略 SWOT 分析方法的改進及模型，價值工程，2000(34)，2000，頁 34-37。
14. 陸曉峰、董世波、郭麗華，中國旅遊業加入世貿組織的利弊分析，北京第二外國語學院學報，95(1)，2000，頁 87-94。
15. 趙鵬，我國旅遊業入世前景下的若干問題及對策，北京聯合大學學報，15(4)，2001，頁 31。

16. 寧建新，企業市場適應性分析模式，商業研究，2000(222)，2000，頁 85-88。
17. 劉霜桂，大陸對台灣投資的磁吸作用分析，福建論壇（經濟社會版），2002(2)，頁 5-7。
18. 饒權，加入 WTO 對我國旅遊業的影響，宏觀經濟管理，2000(4)，2000，頁 15。
19. 鐘海生，論旅遊業的企業組織結構和市場開放，旅遊學刊，2000(6)，2000，頁 11-18。
20. Ansoff, H. I., Corporate Strategy , New York, McGraw Hill, 1965.
21. Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6 ed., Prentice-Hall International Edition, 1988.
22. Weihrich H., “ The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis ” , Long Range Planning, Vol.15, No.2 , 1982, pp.54-66.
23. Wheelen, T. L., Hunger, J.D., Strategic Management and Business Policy , 5 ed., Addison Wesley, Reading, MA, 1995.